

MANAGEMENTUL CAMPANIILOR DE PROMOVARE A PROIECTELOR FINANȚATE DE UNIUNEA EUROPEANĂ

Prep. univ. **Loredana Călinescu**
Școala Națională de Studii Politice și Administrative

Abstract. *The purpose of this paper is to emphasize the importance of public communication for the successful management of European projects. The development of effective public communication campaigns within European projects contributes, on the one hand, to the acknowledgment of the rules imposed by the financing institution and, on the other hand, to a better understanding of the necessity to initiate projects that solve real issues of a development region. By underlining the role of the public and its particular needs, public communication campaigns contribute to the absorption of the European funds through the initiation of sustainable projects.*

Key words: European Union, management, project, public communication.

1. Comunicare și aderare

Aderarea României la Uniunea Europeană (UE) reprezintă unul dintre cele mai mediatizate subiecte din ultima vreme. Opinia publică este ținută la curent cu o serie de aspecte care țin de procesul complex al alinierii țării noastre la normele și principiile UE. De foarte multe ori, mass-media uită să evidențieze faptul că integrarea în UE nu înseamnă numai urmarea unei metodologii și a unor proceduri stricte, ci este, în același timp, un proces istoric și social, care presupune interiorizarea unor principii și adoptarea unor schimbări atitudinale și comportamentale. Această omisiune nu trebuie atribuită în mod necesar mass-mediei, ci unei stări de fapt generate de o comunicare deficitară cu cei care trebuie să își asume rolul de agenți activi ai schimbării – cetățenii.

Această deficiență ar putea fi remediată parțial sau total prin derularea unor campanii eficiente de comunicare publică. Comunicarea publică joacă un rol deosebit de important în generarea acelor schimbări atitudinale și comportamentale benefice pentru societate. Procesul prin care se face tranziția de la conștientizarea schimbării la adoptarea propriu-zisă a acesteia este complex (Rogers, 1995, p. 387). Comunicarea publică, situată la granița dintre convingere și constrângere, este unul dintre factorii care vor contribui în mod decisiv la asumarea de către cetățenii României a integrării în Uniunea Europeană.

2. Comunicarea publică – scurtă teoretizare

În secolul al XX-lea, „secolul extremelor” (cum îl numește Eric Hobsbawn) comunicarea a început să fie percepută ca o cale de a împărtăși idei, opinii, în vederea mobilizării unor comportamente concentrate pe rezolvarea unor stringente probleme sociale. Societatea nu poate exista fără mijloacele de influențare a comportamentului individual. Campaniile de comunicare publică sunt, în mod inerent, evenimente sociale, depinzând de influența exercitată de comunitățile umane asupra comportamentului altor oameni (Dillard, Pfau, 2002, p. 633). Eforturile de îmbunătățire a mediului în care trăim prin intermediul schimbării sociale planificate sunt bazate pe abilitatea celor care gestionează proiecte pentru a-i influența pe cei din jur. Campaniile de comunicare publică reprezintă „instituționalizarea” eforturilor de a-i convinge pe ceilalți să adopte anumite comportamente sau să renunțe la practici nocive. Proliferarea comunicării publice ca motor al schimbării sociale este un efect al intensificării problemelor legate de protecția mediului înconjurător, de sănătate publică, de mișcări ample precum ecologismul, antitabagismul sau mișcarea antidrog. Comunicarea publică s-a născut din incapacitatea sistemului juridic și a normelor socioculturale de a impune și de a conserva un mod de viață sănătos și un comportament benefic în relație cu mediul înconjurător.

În cadrul campaniilor de comunicare publică se urmărește modificarea unor practici comportamentale considerate nocive pentru individ și societate. Această modificare nu poate fi generată doar cu ajutorul informării. În ultima vreme, s-a observat faptul că mesajele moralizatoare au, de cele mai multe ori, efecte contrare – ele nu educă, ci îndârjesc publicul în proliferarea anumitor opinii și atitudini. Din acest motiv, mesajele și strategia de comunicare în sine trebuie să fie subtile, persuasive și să sugereze chiar soluții coercitive (Pratkanis, Aronson, 2001, p. 286). Spre exemplu, Uniunea Europeană și Guvernul României au finanțat, prin programul ISPA, implementarea unui nou sistem de management al deșeurilor în municipiul Piatra Neamț. Pe lângă mesajele ecologice – puternic emoționale („O Românie curată începe cu perla Moldovei”), comunitatea locală a devenit conștientă și de faptul că aruncarea deșeurilor în locuri nepermise (ghenele au fost închise) ar fi însemnat plata unei amenzi sau prestarea muncii în folosul comunității.

3. Managementul proiectelor europene presupune managementul eficient al comunicării

PHARE și ISPA sunt instrumentele financiare de preaderare (putând fi accesate în România până în anul 2009, inclusiv) care permit țării noastre să obțină sprijin din partea UE, printre altele, pentru implementarea unor proiecte de protejare și conservare a mediului înconjurător. Aceste demersuri de creare a unui mediu mai sănătos au o

Managementul campaniilor de promovare a proiectelor finanțate de Uniunea Europeană

importantă componentă de comunicare publică. Rolul jucat de această componentă a fost descoperit recent, atunci când managerii proiectelor de mediu s-au lovit de refuzul oamenilor de a-și schimba obiceiurile și comportamentele pentru a utiliza inovațiile în materie de gestionare a deșeurilor. Aceste cazuri nu au fost izolate, ceea ce a determinat reevaluarea metodologiei de implementare a acestui tip de proiecte și dezvoltarea primelor demersuri de comunicare cu beneficiarii finali ai sistemelor de gestionare a deșeurilor. Astfel, inginerii și proiectanții au fost nevoiți să accepte necesitatea derulării unor campanii de comunicare publică, menite a informa și a promova concepte precum „responsabilitate civică”, „mediu mai sănătos”, „viitor mai curat” etc.

Schimbarea comportamentală nu reprezintă singurul motiv pentru care s-a considerat necesară implementarea campaniilor de comunicare în cadrul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană. La începutul anului 2006, Comisia Europeană (CE) a publicat *White Paper on an European Communication Policy* [1] – un document oficial care conține propuneri și căi de acțiune în vederea îmbunătățirii comunicării între CE și cetățenii din Uniunea Europeană. *White Paper on an European Communication Policy* reiterează idei lansate de CE în Planul de acțiune pentru 2005 (în mod special Prioritatea D – democrație, dialog, dezbatere). Prin urmare, inițierea campaniilor de comunicare publică în cadrul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană reprezintă o prioritate la nivel european. Acest lucru se face remarcant în România prin faptul că derularea campaniilor de comunicare publică a devenit parte integrantă a proiectelor de investiții finanțate de UE (PHARE și ISPA). Începând cu anul 2006, solicitanții finanțării nerambursabile sunt obligați să includă în planificarea proiectelor activități de comunicare, educare și informare a comunității locale și a altor publicuri-țintă (în funcție de specificul proiectului).

4. Promovarea proiectelor UE - legitimată de două principii de acordare a sprijinului comunitar

Derularea campaniilor de comunicare publică în contextul proiectelor finanțate de UE este dictată de două dintre cele mai importante principii de acordare a sprijinului comunitar. În „Manualul ISPA” [2], documentul care stipulează regulile de implementare a fondurilor de preaderare, în general, și a programului ISPA, în particular, se face referire la două principii care guvernează acordarea ajutorului financiar european. Primul este *principiul catalizator* sau al *parteneriatului public privat* (PPP), al doilea este *principiul intervenției necesare și suficiente*. Ambele principii au fost formulate plecând de la realitatea că valoarea ajutorului total furnizat de UE României reprezintă 4%-5% din produsul intern brut (PIB); aceasta înseamnă că banii acordați *nu* au menirea de a acoperi toate investițiile în materie de infrastructură de transport și de mediu, dezvoltare instituțională, resurse umane etc. Adevăratul scop este *asigurarea multiplicării efectului investiției* prin încurajarea parteneriatelor de tip public-privat, pe de o parte, și prin exploatarea intervenției necesare și suficiente, pe de

altă parte. *Principiul catalizator sau al parteneriatului public privat (PPP)* susține colaborarea dintre instituțiile de stat și cele private pentru demararea unor proiecte de succes. Parteneriatul public-privat nu trebuie să se încheie odată cu finalizarea fondurilor europene, ci trebuie să continue și să se perpetueze în noi forme, ce asigură eficiența investițiilor. Comunicarea publică joacă un rol esențial în perfecționarea acestor forme de colaborare, fiind cea care introduce pe agenda publică atât efectele benefice ale unui proiect, cât și informații despre inițiatorii și finanțatorii acestora. Astfel, faptul că o organizație publică sau privată își asociază imaginea cu un proiect european de reabilitare a infrastructurii dintr-o regiune reprezintă un punct forte, ce poate fi valorificat în demararea unor proiecte viitoare.

Principiul intervenției necesare și suficiente stipulează faptul că pentru rezolvarea unei probleme sunt necesare descoperirea și remedierea *tuturor* cauzelor acesteia. Conform Manualului ISPA, sprijinul financiar acordat de UE nu a fost proiectat pentru a elimina *toate* cauzele posibile ale unei probleme. Pentru a continua exemplul de mai sus, municipiul Piatra Neamț se confruntă cu serioasa problemă a gestionării deșeurilor. Această problemă poate avea cauze multiple: lipsa containerelor speciale, ghene insalubre, ineficiența serviciului de salubritate, iresponsabilitatea localnicilor, inexistența unui depozit ecologic pentru deșeuri etc. Prin programul ISPA este posibilă remedierea a două dintre aceste cauze: construirea unui depozit ecologic pentru deșeuri și cumpărarea containerelor speciale. Celelalte cauze trebuie să fie localizate și remediate prin intermediul efectului multiplicării investiției, efect generat, printre altele, printr-o campanie de comunicare publică, deci de promovare a proiectelor. În acest caz, o campanie eficientă de comunicare publică poate antrena schimbări comportamentale și poate mobiliza atât autorități locale, cât și reprezentanți ai mediului privat să rezolve problema în toată complexitatea ei.

5. Promovarea proiectelor UE – creativitate prin constrângeri

Deși Reprezentanța Comisiei Europene nu se implică în mod direct în managementul campaniilor de comunicare, controlul exercitat de aceasta este destul de consistent. În Manualul de Identitate Vizuală al Reprezentanței Comisiei Europene sunt stipulate principii și reguli de planificare, elaborare și implementare a campaniilor de promovare a proiectelor finanțate de UE. Manualul de Identitate Vizuală constituie anexă la contractul de finanțare și este disponibil pentru consultare pe web site-ul oficial al Reprezentanței. „Scopul Manualului de Identitate Vizuală este acela de a prezenta elementele ce trebuie folosite de către Terța Parte (n.a. - beneficiarul finanțării) în vederea promovării Identității Vizuale a Uniunii Europene, inclusiv exemple grafice, precum și regulile de utilizare a acestor elemente și situații în care sunt admise excepțiile de la aceste reguli.” (Reprezentanța Comisiei Europene, p. 3). Acest manual conține zece principii care trebuie să fie prezente în toate campaniile de comunicare publică realizate sub egida Uniunii Europene.

Managementul campaniilor de promovare a proiectelor finanțate de Uniunea Europeană

Manualul de Identitate Vizuală încorporează pe alocuri aspecte rigide, inflexibile, care intră adeseori în contradicție cu necesitățile creative ale unei campanii. Prestabilirea unor reguli stricte de scriere a comunicatelor de presă, de elaborare a broșurilor, de creare a spoturilor TV ș.a.m.d., îl poate determina pe managerul campaniei să compromită originalitatea mesajului în favoarea regulilor impuse. De asemenea, acest aspect contribuie la instituirea unor proceduri birocratice, proceduri care, deși garantează un control formal al campaniei, pot cauza serioase întârzieri și chiar conflicte între scopul declarat și scopul real al campaniei. De foarte multe ori, creșterea vizibilității sprijinului acordat de UE României este un aspect ce umbrește într-o bună măsură scopul campaniei de a modifica comportamente, opinii, atitudini. Consider că aceste aspecte vor fi soluționate parțial odată cu stabilirea clară a unei metodologii de implementare a campaniilor de comunicare în contextul proiectelor finanțate de UE.

6. Managementul campaniilor de promovare a proiectelor finanțate de UE

În majoritatea cazurilor, campaniile de comunicare publică constituie componente, subproiecte ale unor proiecte mai mari. Spre exemplu, în orașul Râmnicu Vâlcea se derulează un proiect de înlocuire a actualei rețele de canalizare (considerată depășită și reprezentând, prin urmare, un pericol pentru sănătatea localnicilor). Proiectul este finanțat prin programul ISPA, încadrându-se în categoria „proiecte mari de infrastructură”. În mod inevitabil, viața cotidiană și confortul localnicilor vor fi afectate de lucrările de modernizare, care vor dura aproape trei ani. Din acest motiv, s-a decis demararea unei ample campanii de comunicare publică. Scopul acestei campanii trebuie definit în perfectă concordanță cu scopul proiectului. Acest aspect este de o importanță vitală pentru creionarea direcției generale a comunicării cu publicurile-țintă. Dacă scopul unei campanii de advertising este elaborat în funcție de caracteristicile serviciului, produsului, ale publicului-țintă, ale contextului social, economic etc., cel al unei campanii de comunicare publică trebuie să țină seama de contextul creat de proiectul aflat în curs de implementare. Așadar, cercetarea stadiului inițial este foarte importantă.

Cercetarea inițială realizată pentru o campanie de comunicare publică are câteva caracteristici deosebite:

- *noutatea contextului creat de proiect.* În majoritatea cazurilor, experiența implementării unui proiect se poate dovedi a fi cu totul nouă. Mai mult, un proiect mare de infrastructură contribuie la difuzarea unor inovații în materie de reciclare, colectare, epurare a apei potabile etc. Din această cauză, este dificilă anticiparea reacției localnicilor sau a mass-mediei. În lipsa existenței unui antecedent, va fi destul de greu să se ofere un răspuns la următoarele întrebări: „Care vor fi reacțiile comunității locale: sprijin sau aversiune?”; „Cum vor identifica grupurile interesate punctele forte ale

proiectului?"; „Cum se vor comporta grupurile afectate pe timpul desfășurării proiectului?"; „Care sunt opiniile existente în relație cu problematica proiectului?"; „Mass-media regionale vor fi interesate de proiect?";

– *lipsa instrumentelor necesare pentru a realiza o cercetare inițială riguroasă*. Din cauza lipsei unor puncte de referință stabilite în campanii anterioare de același tip, cercetarea inițială poate fi privată de câteva puncte de plecare solide care să permită lansarea unor ipoteze plauzibile;

– *difficultatea evaluării experienței anterioare legate de elementele de comunicare*. De cele mai multe ori, realizarea unei campanii de comunicare este limitată de inexistența unor specialiști locali în comunicare și, în consecință, de lipsa informațiilor specializate în acest sens, iar prezența unor consultanți externi, care nu sunt familiarizați cu specificul local, poate determina urmarea unei direcții eronate.

Una dintre cele mai importante părți ale cercetării inițiale este segmentarea audienței. Scopul acestei practici este identificarea membrilor audienței care împărtășesc aceleași cunoștințe, motivații, preocupări. În cadrul campaniilor de comunicare, segmentarea audienței trebuie făcută în funcție de atitudinea promovată în relație cu ideea proiectului. În acest sens, caracteristicile demografice nu sunt suficiente pentru o segmentare corectă – trebuie luate în considerare aspecte referitoare la mentalitate și la practicile învățate de fiecare generație în parte. Spre exemplu, faptul că țărani își depozitează deșeurile menajere în spatele casei poate reprezenta o practică încurajată „din bătrâni”, fiind, prin urmare, considerată corectă și unica posibilă.

Gary Henry, directorul Centrului de Cercetare Aplicată de la Georgia State University, propune o abordare neconvențională a campaniilor de comunicare publică. Acesta vorbește despre strategiile „de aer” și cele „de pământ” (Coffman, 2003, p. 16) ca făcând parte din mixul de comunicare publică. Strategiile „de aer” sunt cele care utilizează mass-media (televiziune, radio, reviste, ziare etc); strategiile „de pământ” exploatează relațiile directe cu indivizii din cadrul comunității (reuniuni, sesiuni de conștientizare, linii telefonice speciale etc).

În articolul *Community Partnership Strategies in Health Campaigns* („Strategii de parteneriate comunitare în campaniile de sănătate”), Neil Bracht subliniază importanța parteneriatelor strategice dintre sursa și receptorul final al mesajelor persuasive (Rice, Atkin, 2001, pp. 323-342). „Campania de comunicare publică de succes promovează teoria organizării comunitare prin stabilirea unei relații interactive cu cetățenii, liderii și organizațiile unei comunități” (Kotler, 2004, p. 323). Conceptul de „participare civică” este fundamental în tradiția democratică, fiind, prin urmare, esențial în derularea campaniilor de comunicare publică.

Everett M. Rogers discută despre strategia educație-divertisment (*the entertainment education strategy*). Strategia educație-divertisment sau „edutainment” (alăturarea termenilor de „education” și „entertainment”) presupune elaborarea unor mesaje care să educe publicul prin utilizarea instrumentelor divertismentului, astfel încât modificarea comportamentelor să fie făcută subtil și eficient (Rogers, 1995, p. 343).

Managementul campaniilor de promovare a proiectelor finanțate de Uniunea Europeană

Rezultatele așteptate ale campaniei de comunicare publică trebuie să fie în consonanță cu rezultatele finale ale proiectului. Spre exemplu, dacă în proiect este prevăzută darea în folosință a unor autoutilitare de salubritate, unul dintre rezultatele așteptate ale campaniei de comunicare ar trebui să fie enunțat în felul următor: „Mediatizarea intensivă a acestei activități, concretizată în organizarea a x talk-show-uri pe stația locală de televiziune, în apariția a y articole în presa locală în perioada... și în prezența a z oameni la evenimentul de primire a noilor autoutilitare.”.

Selectarea canalelor de comunicare în cadrul campaniilor de comunicare publică finanțate de UE trebuie să respecte următoarele principii: utilizarea mai multor media pentru atingerea publicurilor-țintă; organizarea unor activități ce presupun interacțiunea cu persoanele afectate de proiect; folosirea opiniei expertului pentru asigurarea unui grad crescut de credibilitate; conștientizarea faptului că, în majoritatea coplesitoare a cazurilor, selecția unor media de către publicurile-țintă nu este determinată de nevoia acestora de a se informa asupra unor probleme de mediu, ci de gradul de proximitate a surselor și ocaziilor de informare. Experiența occidentală în astfel de campanii confirmă faptul că utilizarea unor media tradiționale nu are o contribuție prea mare la modificarea comportamentelor. Este încurajată inițierea unor activități care să implice nemijlocit comunitatea locală, precum lecțiile speciale din școli, concertele în aer liber sau sesiunile de informare dedicate educatorilor și profesorilor.

Mesajul joacă cel mai important rol în organizarea unei campanii de comunicare publică. Studiile în domeniu ne aduc în atenție o serie de principii de care ar trebui să se țină seama în elaborarea mesajelor: repetarea unui singur mesaj, care se va transforma în „cartea de vizită” a campaniei; accentuarea efectelor pozitive ce ar decurge din adoptarea comportamentului prescris prin campanie; specificarea modalităților de reducere a efectelor coercitive; încurajarea discuțiilor informale despre campanie; utilizarea mesajelor participative, cu adresare directă. O atenție deosebită trebuie acordată sursei mesajului, care trebuie să fie credibilă. Edward Bernays afirma în lucrarea *Opinia publică* faptul că problema „credibilității sursei” trebuie analizată întotdeauna în relație cu contextul social: o personalitate considerată credibilă de un grup social ar putea fi disprețuită în alt grup social. Acest fapt trebuie evaluat cu grijă în cadrul cercetării inițiale. În vederea valorificării eficiente a mesajului elaborat, este recomandat ca în definirea tacticilor sau a activităților implicate în campanie trebuie să se țină seama de două variabile: strategia de comunicare elaborată – schimbarea comportamentului individual sau influențarea unor politici publice; planificarea activităților proiectului, în ansamblul său. Derularea activităților de comunicare planificate depinde în mod decisiv de planificarea componentelor tehnice ale proiectului. Cu alte cuvinte, estimarea duratelor și a bugetului este realizată pe baza resurselor de timp și financiare existente la nivelul proiectului. Mai ales în cazul *proiectelor* mari pot avea loc întârzieri în graficul de timp, ceea ce va determina o

reprogramare a campaniei. În general, bugetul este estimat pe baza experiențelor anterioare ale managerului campaniei.

7. Monitorizarea și evaluarea campaniilor de comunicare publică – testul eficienței

Cum știm că o campanie de comunicare publică a trecut testul eficienței? În opinia lui Charles T. Salmon și a Lisei Muray-Johnson (Rice, Atkin, 2001, p. 178), atunci când evaluăm impactul unei campanii de comunicare publică, ar trebui să avem în vedere următoarele tipuri de eficiență:

- *eficiența de conținut* reprezintă abilitatea inițiatorilor campaniei de comunicare de a determina publicul-țintă să conștientizeze o anumită problemă socială prin intermediul activităților riguros planificate. „Atunci când un aspect a fost acceptat ca fiind problematic din punct de vedere social, trebuie să apreciem capacitatea instituțiilor care au inițiat campania de a planifica activitățile și de a le oferi consistență ”;
- *eficiența ideologică* presupune sesizarea unor modificări atitudinale și comportamentale în relație cu aspectul recunoscut ca reprezentând o problemă;
- *eficiența politică* vizează puterea unei campanii de comunicare publică de a sublinia preocuparea statului pentru rezolvarea unei probleme prin încurajarea unor comportamente considerate benefice pentru individ și pentru societate în ansamblul său;
- *eficiența contextuală* semnifică gradul în care soluțiile promovate prin campania de comunicare publică au fost adaptate la caracteristicile publicului-țintă (mediul de referință);
- *eficiența de cost* se referă la raportul cost-beneficiu înregistrat de campanie. Mai exact, sunt resursele utilizate și eforturile investite justificate din perspectiva impactului campaniei asupra comportamentelor publicului-țintă ?

8. Concluzii

Campaniile de comunicare publică derulate în contextul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană au un mare grad de complexitate, dictat de necesitatea de a respecta regulile stabilite de finanțator, pe de o parte, și de principiile unei campanii de succes, pe de altă parte. Regulile impuse de finanțator presupun utilizarea unor modalități convenționale de comunicare (elaborarea și diseminarea materialelor informative, realizarea și difuzarea spoturilor TV și radio etc.), ceea ce nu garantează întotdeauna obținerea efectului dorit, adică modificarea comportamentelor în vederea adoptării unor practici, politici și idei noi, considerate benefice pentru individ și pentru societate. Exploatarea conceptului de „edutainment” contribuie la găsirea unor căi neconvenționale de comunicare, care au ca punct central publicul-țintă.

Adaptarea la caracteristicile publicului-țintă este esențială atât pentru facilitarea procesului de modificare a comportamentului, cât și pentru familiarizarea cu regulile

Managementul campaniilor de promovare a proiectelor finanțate de Uniunea Europeană

impuse de finanțator. O campanie de comunicare clădită pe specificitatea tipurilor de public-țintă va avea un impact socioeconomic mai crescut decât o campanie care se rezumă la derularea unor activități de comunicare clasice.

În termenii folosiți de Comisia Europeană, impactul socioeconomic al campaniilor de comunicare publică se traduce prin crearea efectului de levier în ceea ce privește investițiile (multiplicarea efectului investițiilor), prin promovarea Parteneriatului public-privat și prin punerea în practică a principiului intervenției necesare și suficiente.

În contextul postaderării, derularea unor campanii eficiente de promovare a proiectelor finanțate de Uniunea Europeană influențează în mod decisiv capacitatea de absorbție a fondurilor structurale atât din perspectiva informării cu privire la oportunitățile de finanțare nerambursabilă accesibile României, cât și din cea a convingerii beneficiarilor de necesitatea inițierii unor proiecte durabile, cu un impact socioeconomic crescut.

Note:

[1] – White Papers sunt documente care conțin propuneri oficiale lansate de Comisia Europeană într-un anumit domeniu (spre exemplu: sănătate publică, comunicare, responsabilitatea socială a corporațiilor etc.). În general, White Papers urmează publicării Green Papers, documente prin care CE lansează procese de consultare publică asupra unor subiecte prioritare la nivel european.

[2] – Manualul ISPA este documentul programatic elaborat de Comisia Europeană cu scopul de a descrie metodologia de management proprie fiecărei faze din ciclul de viață al unui proiect finanțat prin instrumentul de preaderare ISPA.

Bibliografie:

- Bernays, E. L. (2003). *Cristalizarea opiniei publice*, Editura Comunicare.ro, București
- Coffman, J. (2001). *Public Communication Campaign Evaluation*, Cambridge, MA: Harvard Family Research Project
- Dillard J. P., Pfau M. (2002). *The Persuasion Handbook. Developments in Theory and Practice*, Sage Publications, California, pp. 605 - 729, 765 - 797
- Jeffers, L.W. (1997). *Mass media effects*, Prospect Heights, Illinois, pp. 299 - 380
- Kapferer, J. N. (2002). *Căile persuasiunii. Modul de influențare a comportamentelor prin mass-media și publicitate*, Editura Comunicare.ro, București
- Kotler P. (2005). *Managementul marketingului*, Editura Teora, București, 289 - 383.
- Pratkanis A., Aronson E. (2001). *Age of Propaganda: the everyday use and abuse of persuasion*, Freeman and Company, New York, pp. 261 - 317
- Rice R., Atkin Ch. (2001). *Public Communication Campaigns*, Sage Publications, New York.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York, pp. 335 - 369.

Management & marketing

- Comisia Europeană (2000). *Strategia de preaderare a Uniunii Europene pentru țările din Europa Centrală și de Est*, www.infoeuropa.ro
- Comisia Europeană (1998). *Ispa Manual*, www.europa.eu.int.
- Reprezentanța Comisiei Europene (2006). *Manualul de Identitate Vizuală al Reprezentanței Comisiei Europene*, www.infoeuropa.ro